

HELHEDSORIENTERET LEDERTALENTUDVIKLING I KØBENHAVNS KOMMUNE – FOKUS PÅ TALENT FOR KONCERNFORSTÅELSE

Københavns Kommune igangsatte i foråret 2008 et ledertalentudviklingsforløb. Det skete under navnet "**Lederskab København**" og inddrog i første omgang 63 ledere i et 2-årigt forløb. På nuværende tidspunkt er der sat nye hold i gang – og projektet har allerede givet **positive erfaringer og ny læring**. Her fortælleres historien om baggrunden for – og resultaterne af – talentudviklingsforløbet indtil nu.

AF PETER AAGAARD NIELSEN, CONMOTO A/S

UDGANGSPUNKTET

Københavns Kommune er Danmarks største arbejdsplads med omkring 45.000 medarbejdere. Der er opgaver inden for områderne børn og unge, teknik og miljø, social bistand, sundhed og omsorg, kultur, beskæftigelse, økonomistyring og planlægning – opgaver, som man kender fra andre danske kommuner.

Men der er skalaformatet til forskel. Derfor er der i København i særlig grad brug for, at der ledelsesmæssigt tænkes helhedsorienteret.

Baggrunden for lederprojektet er et ønske om at styrke ledelse og samarbejde på alle niveauer i kommunen – under hensyntagen til de særlige forhold, der gør sig gældende i en politisk, offentligt styret institution.

Det gælder i forhold til strategiske mål om at udvikle en ren, sund, sikker og attraktiv storby. Men det gælder i lige så høj grad i forhold til i hverdagen at kunne praktisere en helhedsorienteret driftsstrategi.

Der er et stærkt fokus på leverancen af de konkrete kundevendte ydelser, hvor brugerne i mange tilfælde kan have behov for ydelser fra mere end én forvaltning.

I begge situationer er der brug for at se ud over egen forvaltning, både når de politisk fastlagte mål skal virkeliggøres, når der skal måles effekt af indsatsen og når justeringer af leverancer og kvalitet gennemføres.

Det er denne udfordring, som adresseres i ledertalentudviklingsforløbet "Lederskab København".

TILRETTELÆGGELSE

Københavns Kommune har brug for at få skabt en gruppe af ledere med talent for koncernforståelse. Det er det, der er kernen i forløbet set fra organisationens side.

Hertil knytter der sig selvfølgelig også individuelle mål for hver enkelt deltager, eksempelvis om øget viden og kunnen, afklaring af egne lederambitioner, afprøvning af nye roller m.v.

Programmets særkende er et fokus på at få deltagerne til at identificere den fælles platform, den fælles tænkning, den fælles forståelse af det, som kan øge sammenhængen på tværs af forvaltningerne – og gøre det stadigt vanskeligere at bevare fordommene om hinanden.

Deltagerne er inddelt i to forløb, som tidsmæssigt er parallelle, hvor det ene skal opkvalificere deltagerne til direktionsniveau (21 deltagere) og det andet til chefniveau (42 deltagere). Deltagerne kommer fra alle 7 forvaltninger og det er første gang, at man gennemfører et sådant tværgående koncernprogram. Tidsmæssigt strækker forløbet sig over 2 år.

I september 2009 er yderligere 80 ledere begyndt på det 2-årige program (20 stykker på direktionsniveauet og 60 på chefniveauet). Det forventes, at yderligere 60 ledere træder ind i chefniveauet i 2010.

Programmet leveres til Københavns Kommune af et konsortium bestående af Copenhagen Business School og konsulentvirksomheden Conmoto A/S.

NOGLE SÆRLIGE UDFORDRINGER FOR DEN OFFENTLIGE LEDER

Programmet arbejder med at træne og udvikle deltagerne i forhold til de ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer, som i særlig grad trænger sig på for den offentlige leder. Fokus er især på disse fem områder:

- Samspillet mellem politikere og embedsmænd
- New Public Management
- New Public Governance
- Borgerinddragelse
- Den selvledende medarbejder

Disse områder indeholder en række dilemmasituationer for offentlige ledere – og der er derfor et påtrængende behov for at drøfte og identificere effektive håndteringsstrategier.

Ud fra forskellige indfaldsvinkler forsyner programmet deltagerne med metoder og værktøjer, som er virkningsfulde i forhold til de operative ledelsesopgaver – og i forhold til de fælles udfordringer for Københavns Kommune set under ét.

Nedenfor gennemgås de fem områder.

SAMSPILLET MELLEM POLITIKERE OG EMBEDSMÆND

Den offentlige leder skal hjælpe politikerne med at nå deres mål. Det vil sige bistå med at udmønte de politiske beslutninger til operative løsninger i driften.

Den offentlige leder skal også hjælpe politikerne med at få et fyldestgørende beslutningsgrundlag. Det vil sige at analysere, at vurdere og at anbefale løsninger, som kan føre til en effektiv offentlig sektor og som inden for de bevillingsmæssige rammer leverer den bedst mulige service til borgerne. Så politikerne har også en pligt til at lytte til embedsmændene.

Der er således et fælles ansvar for at varetage de demokratiske værdier og følge op på politiske mål og beslutninger.

For lederne er det derfor nødvendigt at finde håndteringsstrategier for den særlige udfordring det er at "lede opad i hierarkiet".

NEW PUBLIC MANAGEMENT

Den offentlige leder skal tilsikre en effektiv og lydfri løbende drift af ofte meget store organisatoriske enheder, hvor der løbende skal tages stilling til en række konkrete spørgsmål inden for virksomhedsledelse. Det kan for eksempel dreje sig om styringsmodeller, ledelsesprincipper, opfølgning på målopfyldelse og ressourceanvendelse, rekruttering, effektivisering, branding/positionering, kommunikation, kompetenceudvikling, kunde/brugertilfredshed etc.

Alt dette på vilkår, som i høj grad er inspireret af et ønske om at gøre den offentlige sektor mere resultat- og markedsorienteret, hvilket har været hovedlinjen i den modernisering, som den offentlige sektor har været igennem siden starten af 1980'erne. Borgerne forvandles fra vælgere og borgere som genstand for sagsafgørelser til kunder/brugere/medspillere. Hierarki og formel styring afløses eller suppleres her af den dialogbaserede mål- og resultatstyring, som det styrende princip internt.

Moderniseringen af den offentlige sektor har fået omfattende konsekvenser i form af nye roller og styringsrelationer, som den offentlige leder skal kende.



NEW PUBLIC GOVERNANCE (I EN POLITISK STYRET ORGANISATION)

Der ligger en ledelsesmæssig udfordring i, at offentlige organisationer på en og samme tid ofte er kendetegnet ved flere indbyrdes konkurrerende styringsparadigmer. Der findes den klassiske hierarkiske styringsform, som fortsat spiller en stor rolle – ikke mindst i forestillingen om den demokratiske styringskæde mellem folkevalgte beslutningstagere og embedsmænd, som udfører de politiske beslutninger.

Ved siden af hierarkiet er også den markedsbaserede, den professionsbaserede og netværksbaserede styringsform i anvendelse. Disse fire styreformers rummer ofte indbyrdes modstridende og konkurrerende værdier og logikker.

Dette rejser løbende spørgsmål om, hvordan den offentlige leder mest hensigtsmæssigt kan forstå, handle og agere på en måde, som skaber et konstruktivt spændingsfelt mellem disse fire. I aktuelle reformer og ledelseskodex efterspørges et sådant nyt professionelt lederskab, som i international litteratur er blevet kaldt 'New Public Governance' (NPG).

Dette begreb opfanger behovet for at komme et skridt videre fra *New Public Management* (NPM) som nogen lidt drillende kalder "mere measurement end management". Skiftet signalerer en bevægelse fra eksempelvis "input/output til effekt", "kontraktstyring til relationer", "markedsplads til helhedssyn" og fra "leverandør/køber til partnerskab".

Alt sammen forhold, som ligger et stykke fra den hierarkiske grundmodel, som fortsat er operativ, og derfor stiller lederne over for den udfordrende opgave at skulle kunne håndtere alle disse styringsformer på én gang.

Samtidig rummer NPG en mulighed for relancering af fagligheden som et forhold, der er ligeværdigt med det (ensidige) økonomistyringsfokus, der kendetegner NPM. Fordi "effekt for brugerne, relationer mellem aktører og partnerskab i leverancen" er størrelser, som må tage deres afsæt i en faglig forståelse.

BORGERINDDRAGELSE

Selv om vi tager udgangspunkt i det repræsentative folkestyre, så er den tid forbi, hvor borgerne accepterer, at deres deltagelse i beslutningsprocessen alene består i at sætte et kryds på stemmesedlen hvert fjerde år.

Borgerne synes også, at de har forstand på, hvordan tingene skal gøres, og de accepterer ikke uden videre, at beslutninger eller serviceniveauer bliver rullet hen over dem.

Mange beslutninger er så komplicerede at iværksætte, at det lige frem er meningsløst at forestille sig en implementering uden en "fintuning" sammen med borgere/brugere, eksempelvis ved projekter om kvarterløft i bestemte bydele eller forsøg med uddeling af lægeordineret heroin særlige steder i byen.

Samtidig må man også forestille sig, at der må være grænser for hvor tæt borgerne kan blive inddraget, eksempelvis i tilfælde, hvor krydsende interesser mellem forskellige borgergrupper eller særinteresser støder sammen med almeninteressen, som det jo i sidste ende er politikernes ansvar at sikre, eksempelvis ved større anlægsarbejder.

Derfor er der brug for, at ledere kan arbejde med processer, som direkte inddrager borgerne i et samspil, som er med til at sikre, at beslutningerne i sidste ende bliver værdiskabende for dem, som de retter sig mod.

DEN SELVLEDENDE MEDARBEJDER – LEDELSE I FORHOLD TIL HIERARKI, PRÆSTATION, PROCES OG PERSON

Ledelsesopgaven kan ikke længere løses alene ud fra den formelle placering i hierarkiet eller ud fra et ensidigt fokus på præstationer – selv om New Public Management jo i sin egen logik skærper opmærksomheden over for den dokumenterede præstation.

Medarbejderne forventer i høj grad at kunne udfolde deres personlige og faglige kompetencer inden for rammerne af aftalte mål og på grundlag af organisationens vision, værdier og strategi.

Denne udvikling er ikke i modstrid med hierarki og præstation; men er en simpel nødvendighed for at opgaverne kan blive løst rigtigt og rettidigt. Ledelsen går jo netop ikke ud på at gøre alting selv eller få det gjort nøjagtigt, som man selv ville have gjort det. Det gælder om at få organiseret opgaveløsning, sådan at brugerne får leveret deres ydelser.

I konsekvens heraf bliver der stadig mere brug for, at lederen hjælper medarbejderen med at få den personlige og faglige udvikling, der skal til for at kunne håndtere opgaveløsning. Sådan at leverancerne altid matcher de politiske rammer og kvalitetsstandarder samt brugernes forventninger om at få hjælp til at nå deres mål.

Det skøn kan i sidste ende kun udøves af den medarbejder, som står i forreste linje over for brugeren. Derfor bliver lederens evne til at kunne arbejde med relationer af stor betydning. Ledelse i forhold til relationer har selvfølgelig også sine grænser. Det er det arbejdsmæssige, som er i fokus – knyttet til objektiviserede kriterier og kendetegn. Det handler jo fortsat om at øge organisationens kapacitet til at kunne levere på en stadig mere effektiv måde.

Selvledelse er således ikke det samme som selvstyring eller autonomi. Opgaven skal altid løses inden for en ramme.

Derfor er der brug for, at lederen også kan iscenesætte og styre de processer inden for hvilke medarbejderne skal anvende deres færdigheder. Men på en måde som gør, at medarbejderne har handlerum.

VIGTIGE ERFARINGER FRA DET FØRSTE ÅR

Selv om man altid stræber efter at lave det fuldenkte forløb, så gav det første år selvfølgelig vigtige erfaringer. Det var nødvendigt at tilrette programmet for at øge træfsikkerheden i både iscenesættelse og tilrettelæggelse.

De vigtigste erfaringer fra tilrettelæggelsen og refleksioner fra det hidtidige forløb er:

1. RYKKE ET SKRIDT TÆTTERE PÅ DELTAGERNES HVERDAG

Det gælder først og fremmest om at give deltagerne teori samt metoder og værktøjer, som kan relateres direkte til den københavnske virkelighed.

Et væsentligt element i forløbet var en fortløbende præsentation af relevante forskningsresultater samt konkrete metoder og værktøjer, som kan effektivisere ledelsesarbejdet.

Men det viste sig at være vanskeligt alene at styre efter en sådan generel rettesnor, når man arbejder med 63 deltagere fra 7 forskellige forvaltninger.

Derfor valgte vi at fokusere stærkere på konkrete og påtrængende ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer i Københavns Kommune. Vi identificerede gode cases fra dagligdagen sammen med deltagerne som oplæg til analyse og diskussion på de enkelte samlinger.

Som en udløber heraf, har vi også opnået meget gode erfaringer med at bede deltagerne selv – i tempofyldte præsentationsrunder – forelægge "deres bedste erfaring med ..." eller udveksle "tips og tricks".

Begge fremgangsmåder har været en succes, fordi de understøtter det tværgående sigte for programmet. Det er på denne måde lykkedes at skabe en større viden om, hvad der sker i andre forvaltninger, at skabe en bedre dialog og dermed sammenhæng på tværs af kommunen og endeligt at gøre lederne skarpere i forhold til at vurdere, hvad effekten af en indsats er.

Alt i alt har det været en fordel for programmet, at der er sket denne præcisering og skærpelse i forhold til udgangspunktet, fordi det gør programmet mere nærværende for deltagerne. Læringen i forhold til egen organisation vokser og muligheden for at anvende det lærte forstærkes på denne måde.

2. FORSKELLIG OPFATTELSE AF HVAD KERNEYDELSEN ER

Et forhold, der som udgangspunkt ikke fyldte så meget i programmet, var den usikkerhed på – eller i hvert fald forskellige opfattelser af – hvad kerneydelserne i de enkelte forvaltninger er.

Skillelinjen for forskellige opfattelser går typisk mellem de ledere, som arbejder i de centrale enheder på den ene side – og på den anden side de ledere, som arbejder i institutionerne. Det handler ofte om økonomistyring og rapportering over for faglighed.

For en umiddelbar betragtning kunne man sige, at kerneydelserne er det, som politikerne har besluttet i form af strategier, rammer, kvalitetsstandarder m.v. Opgaven for forvaltningen og lederne er jo for så vidt blot at udmønte disse beslutningsgrundlag i praksis.

Men i takt med at New Public Management – som en afledet virkning – har trængt fagligheden i baggrunden til fordel for effektivitet, standardisering, målinger, dokumentation, lave omkostninger m.v., så bliver enden på det hele, at de fagkyndige medarbejdere står tilbage med en opfattelse af, at deres arbejdsopgave gik ud på noget helt andet end at overholde økonomiske nøgletal, nemlig at levere en ydelse til borgerne, som svarer til de faglige normer, som de er uddannet i. De faglige normer er dannet i en sammenhæng, som ikke indholdsmæssigt har nogen umiddelbar tilknytning til den parlamentariske styringskæde, og dette rejser en afledt problemstilling om legitimitet. De folkevalgte beslutninger er jo per definition legitime, fordi de bygger på et mandat fra vælgerne, men dette mandat tager jo ikke nødvendigvis højde for de dokumenterede faglige erfaringer med, hvad der virker godt.

Her er det så, at ledertalenterne kommer på en udfordrende opgave, når de skal forklare sammenhængen mellem "hvad, hvorfor og hvordan" og skabe mening for medarbejderne.

Inddragelsen af New Public Governance har faktisk været både frigørende og nyttig i forhold til denne problemstilling, fordi "NPG-perspektivet" anviser en mulighed for at relancere fagligheden uden at tabe blikket for en effekt og nytteværdi for brugerne. Den bruger/kundevendte dimension er jo åben overfor at se på opgaverne "udefra og ind" frem for det omvendte og kan derfor på enkel måde inddrage faglige punkter.

3. STOR/LILLE LEDELSESERFARING

Det ligger i sagens natur, at når man udvælger et stort antal deltagere fra 7 forskellige forvaltninger, så kommer man samlet til at stå med et meget differentieret erfaringsgrundlag. Det gælder både i forhold til ledelsesopgavens indhold, kompleksitet og referencerammer samt graden af afklaring om det personlige tilvalg af ledergruppen.

Et program for ledertalentudvikling skal jo skærpe alt dette og være med til at flytte alle deltagerne til et nyt højere, fælles niveau, – på trods af deltagerne forskellige udgangspunkter.

Men vi har konstateret, at efterhånden, som deltagerne har arbejdet sammen på samlinger og i netværksgrupper på kryds og tværs af forvaltninger og erfaringer, så er dette forhold kommet til at spille en stadig mindre rolle.

De 80 deltagere, som er begyndt i september 2009 er fordelt på 3 hold for på den måde at sikre en endnu højere grad af fælles referenceramme på de enkelte hold. Erfaringen er, at holdene ikke skal være større end det for at opnå fællesskab.

4. PROGRAMMET UDFORDRER KØBENHAVNS KOMMUNE

Det bør også nævnes, at igangsætning og gennemførelse af et ledertalentudviklingsprogram ikke kun betyder, at deltagerne skal blive dygtige. Det betyder også, at organisationen kommer på arbejde.

For det første skal man have taget stilling til, hvad det er for jobtyper, der skal til for at udvikle kommunen/forvaltningerne i forhold til de ydelser, som efterspørges fra politikerne i form af rådgivning, ide- og strategioplæg m.v. – og fra borgerne i form af enkle og effektive leveranceprocesser. De ledere, som trænes og udvikles på talentprogrammet skal passe hertil.

Der er brug for at tænke på behovet for ledelseskraft på langt sigt. Her har København meldt klart ud ved at målsætte, at de konkrete lederfærdigheder skal være pakket ind i enven til at se, tænke og handle på tværs af de funktionelle organisationsgrænser. Fremtidens ledere skal være helhedsorienterede.

For det andet afvikles programmet i et krydsfelt mellem, at "alt på den ene side må blive bedre straks, når vi nu investerer både tid og penge", og så på den anden side det faktum, at projekter af denne karakter – som her hvor man ønsker at få en mere tværgående samarbejdsform mellem forvaltningerne – er lang tid undervejs. Måske i størrelsesordenen 4-6 år. Men vi kan allerede nu se, at programmet – sagt uden selvoptagethed – er 3-4 år forud for sin organisatoriske virkelighed.

Udvikling af den ledelsesmæssige kapacitet og udvikling af medarbejdernes kompetencer og anknytning til organisationen/virksomheden er temaer, som generelt står stærkt i danske virksomheder. Københavns Kommune satser således ikke ensidigt, men følger med i en udviklingstendens for danske virksomheder, som gør, at man fortsat kan være med i gruppen af virksomheder, der løbende kan tiltrække talenter i et stort antal.

For det tredje bringer forløbet HR afdelingerne i de enkelte forvaltninger i spil på en ny og offensiv måde, fordi det er dem, som skal opsamle, oversætte og videreformidle "de forretningsmæssige behov" til leverandøren af talentprogrammet. Her er der brug for, at de skaffer sig en solid viden om og forståelse af "de forretningsmæssige behov" og ikke kun leverer nyttige, men klassiske HR ydelser. I København har man grebet denne opgave og er nu klar til at igangsætte yderligere 3 hold i efteråret 2009.

PROGRAMMET REVITALISERER LEDELSESRELATIONERNE

Mange af de ledere, som er med på "Lederskab København", har indbyrdes ledelsesmæssige referencelinjer.

Dette skaber muligheden for at få et nyttigt biprodukt dels i form af, at mange ledere fra samme forvaltning samtidigt arbejder med de samme problemstillinger, dels at der opstår et naturligt forventningspres på at få omsat læring og refleksion til praktiske ledelsesmæssige løsninger og processer. Samtidigt styrkes det relationelle element i ledelsesarbejdet.

Herved skabes en fornyet efterspørgsel efter rollemodeller og efter at få skabt en positiv kultur for afprøvning af nye metoder og værktøjer. Og der bliver – ikke mindst – skabt rum for eftertanke og justering af opgaveindhold med henblik på at sikre relevans i forhold til indhold og progression i programmet.

EFFEKT MÅLING

Conmoto A/S har i foråret 2009 gennemført en effektmåling blandt de 63 deltagere i forhold til det indledende modul om "det personlige lederskab". Formålet hermed har været dels at dokumentere en foreløbig effekt, dels at identificere de faktorer, som enten styrker eller begrænser muligheden for at omsætte læring på forløbet til forandret adfærd i dagligdagen.

Resultatet heraf er, at langt de fleste deltagere tilkendegiver, at de har trukket læring ud af det indledende modul og forandret adfærd i stort eller moderat omfang, mens en mindre andel har lært noget uden at forandre adfærd. Det er kun en meget lille andel, som vurderer, at de slet ikke har lært noget.

Alle tilkendegiver samstemmende, at de har fået en større forståelse for kompleksiteten i Københavns Kommune og at de har styrket deres netværk på tværs af forvaltningerne.

Analysen viser samtidig, at muligheden for at omsætte læring til forandret adfærd styrkes, hvis deltagerne oplever, at de har tilstrækkelig tid til at deltage i samlingerne og plads til refleksion i hverdagen. Endvidere er en stærk opbakning og en reel interesse fra deltagerne ledere befordrende, ligesom det er vigtigt, at der udtrykkes klare forventninger til deltagerne udvikling i forbindelse med programmet. Dette gør sig ikke mindst gældende i forhold til deltagerne udviklingskontrakter, som skal være udfordrende og møntet direkte på deltagerne aktuelle situation.

LÆS MERE:

ISCENESÆTTELSE OG TILRETTELÆGGELSE

- Du kan se en udførlig oversigt over selve uddannelsesprogrammet i Thomson HR i tilknytning til denne artikel.
- Du finder også et skema, der illustrer de faktorer, der henholdsvis begunstiger og begrænser læring i denne form for uddannelsesforløb.

Find link fra forsiden af Thomson HR.